

Cabeza: En red Oz ... Benchmarking

Bernardo Bátiz Lazo *

En qué consiste

El benchmarking es una técnica consistente en aprender de otros mediante comparaciones con el denominado "líder". Como resultado de esa comparación se espera que podamos conocer cómo realizar funciones o tareas en una forma más eficiente. Como resultado de dichas comparaciones la organización espera encontrar otra forma de realizar ciertas funciones o tareas.

Así, el benchmarking es un método para mejorar el desempeño que comprende la selección y búsqueda de una actividad considerada como importante para la organización. En forma ideal, este proceso incluye fórmulas y procedimientos para incorporar dicha actividad a las rutinas pre-existentes. Normalmente existe un compromiso para que el benchmarking sea un esfuerzo sostenido y dinámico. De otra suerte, tiene poco sentido invertir el tiempo de los gestores de la organización para establecer una estrategia que evalúe, mida y compare nuestras prácticas con las de aquellas empresas que se reconocen como las que están "marcando el paso".

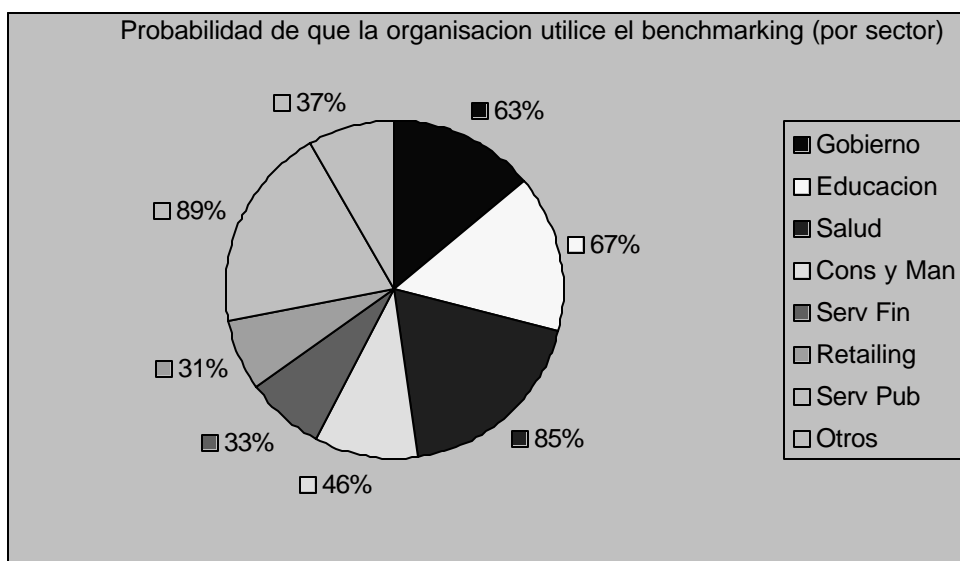
Sin embargo, la experiencia con el benchmarking en el ámbito industrial sugiere que no es necesario buscar al "líder" o a quien está "marcando el paso" con el propósito de identificar las mejores prácticas. Mejoras en la productividad y posición competitiva también se pueden (y se deben) lograr compartiendo nuestra forma de hacer las cosas con otras organizaciones, pues el intercambio entre iguales obliga a la introspección y como resultado, encontraremos que nuestra organización tiene algo que ofrecer a las otras.

Creciente interés en la banca

El benchmarking aparece a mediados de los 80s como parte de la respuesta del mundo occidental a las técnicas de gestión niponas. De hecho, es común encontrar que el benchmarking se adopte en forma posterior o concurrente a programas de calidad total.

Aunque existen antecedentes tales como el club de benchmarking para bancos hipotecarios de KPMG (fundado en 1985), el benchmarking es un fenómeno relativamente reciente en los organizaciones de servicios financieros. Por ejemplo, hace un par de años la posibilidad de que una empresa de servicios financieros tuviera un programa de benchmarking era apenas 33 por ciento **. Esta cifra sólo era comparable con aquella una cadena de supermercados o cualquier otro "retailer" (31%) y significativamente inferior a la probabilidad de observar ejercicios de benchmarking en servicios educativos (67%), sector salud (85%) o servicios públicos privatizados tales como agua, generación de electricidad o gas natural (89%).

** Graham Francis, Matthew Hinton, Jacky Holloway & David Mayle (1998) "A role for management accountants in best practice benchmarking", Performance Management Unit WP 98/2, Open University Business School.



Encuestas mucho más recientes sugieren que los servicios financieros han disminuido la brecha. En parte este fenómeno responde a que la competencia se ha intensificado en gran parte de los mercados financieros durante los últimos 20 años. Por otra parte, está el aumento en la escala de los participantes y en especial en la banca (tanto comercial como de inversión); aumento que surge a partir de una ola de fusiones y adquisiciones.

Hoy en día es fácil encontrar a un intermediario de tamaño medio con 700 ó más sucursales de banca al menudeo. Así ejercicios de benchmarking interno a partir de resultados operativos se pueden realizar con la seguridad de que será posible encontrar a gestores con calidad igual o superior al "líder" del sector. Es decir, dado el tamaño que han adquirido los participantes en los servicios financieros, existe mayor potencial para ganar productividad (o competitividad) al lograr ofrecer un servicio con calidad homogénea en todos los puntos de contacto con el cliente, que las ganancias que se podrían lograr al importar prácticas, procedimientos o métodos del "líder" del sector. La tabla a continuación muestra cómo el benchmarking enriquece la evaluación interna de un banco al expandir los criterios para evaluar al gerente de sucursal bancaria.

Cabe recordar que un riesgo en todo ejercicio de benchmarking se debe hacer una evaluación crítica de por qué ciertas prácticas tienen mayor éxito en ciertas sucursales (si es un ejercicio interno) o en otros intermediarios (si es un ejercicio externo). Adoptar cambios en los procedimientos actuales simplemente porque provienen de una actividad con mayor rentabilidad financiera puede dar al traste con la organización. Entonces, *quienes* se van a comparar es tan importante como *qué* se va a comparar y *cómo* o *con qué* se va a comparar.

Medidas de desempeño para evaluar a una red de sucursales de banca al menudeo

(Comparaciones entre gerentes que sirvan a una población objetivo con características similares)

	Medidas tradicionales	Benchmarking interno (Adicional a la medida tradicional)
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de pérdidas y ganancias por sucursal (que puede o no incluir transferencias por dar servicio a clientes domiciliados en otra sucursal) • Contribuciones (ingresos no-financieros menos gastos directos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rentabilidad • Tasa de retorno al capital invertido • Recursos adicionales (costos indirectos)
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del "mystery shopper" 	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de clientes rentables • Segregación de depósitos entre regulares, nocturnos y visitas a caja de seguridad
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas cuentas y préstamos durante el periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la porción de mercado
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones promedio por ventanilla • Número de personal de tiempo completo o equivalente • Uso de personal de soporte en centro regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de clientes poco rentables • Distribución de empleados de tiempo completo por tipo de actividad

Conclusión

Consultores como P. M. Natterman de McKinsey y académicos de primera línea como Michael Porter de Harvard, han criticado severamente al benchmarking. Su argumento es que al efectuar comparaciones con el "líder" (o con la empresa con mayor rentabilidad financiera); se corre el riesgo de que todos los participantes traten de ocupar el mismo espacio competitivo, con la consecuente pérdida del espacio para estrategias de diferenciación. Sin embargo, ambos son los primeros en reconocer que el benchmarking puede ser una excelente herramienta para mejorar la eficiencia operativa de la organización. Entonces, dado el gran número de amalgamamientos en la banca, el benchmarking interno promete ser una herramienta con gran potencial para lograr la ventaja comparativa, siempre y cuando el benchmarking sea utilizado en forma inteligente.

* El Dr. Bátiz colabora con la Open University Business School (GB) como Profesor de estrategia financiera. Además es Profesor visitante e investigador acreditado en diferentes universidades de Alemania, Portugal y Suecia. Correspondencia: bbatiz@hotmail.com